Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8270103
Centre d'intérêt: 50

Tétrault, Jean, 1941-.

Projet Inventaire-analyse et diffusion des innovations : évaluation globale / Jean Tétrault. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, Service de la recherche, 1978.
62 f. ; 28 cm.

Cote Dewey: 370.78/I348p Cote LC: LB/1028

Descripteur(s): *Innovation en éducation *Expérimentation pédagogique *Analyse de l'enseignement *Diffusion de l'information *Répertoire *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Identificateur(s) de nom: *Opération inventaire, analyse et diffusion des innovations *IADI

Document constituant une évaluation globale du projet IADI et présentant une série de recommandations sur son avenir. Ce projet visait à: connaître, recueillir, classer, analyser et diffuser les innovations qui prennent naissance et se développent dans le milieu scolaire; permettre aux personnels scolaires de connaître les innovations québécoises propres à leur champ d'activités; leur permettre de définir, élaborer, implanter, gérer et évaluer leurs innovations; dégager les principales tendances innovatrices du système québécois d'éducation; obtenir les informations, permettant d'améliorer les politiques de formation et de soutien à l'innovation.

Malgré un succès relatif, le projet a néanmoins démontré l'utilité d'une telle structure décentralisée de soutien à l'innovation et l'urgence d'en poursuivre l'implantation la plus large possible, notamment en l'intégrant aux actions de soutien pédagogique initiées par les instances scolaires locales et régionales. Pour améliorer l'efficacité du projet, le rapport formule une multitude de recommandations ayant trait aux quatre composantes suivantes: inventaire, analyse, diffusion et innovation.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: jr

TETRAULT, JEAN

Projet inventaire-analyse et diffusion des innovations

Evaluation globale

E D U Q 8270103

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Service de la recherche

PROJET INVENTAIRE-ANALYSE ET DIFFUSION DES INNOVATIONS

EVALUATION GLOBALE

JEAN TETRAULT

AOUT 1978

TABLES DES MATIERES

- Introduction p.1
- Historique de la phase expérimentale p.5
  . Evaluation globale p.10
  . Points forts de l'opération p.10
  . Points faibles de l'opération p.12
  . Evolution générale du projet p.14
  . Poursuite du projet p.15
- Composante INVENTAIRE du projet p.16
  . Plan de l'instrumentation p.18
- Composante ANALYSE du projet p.19
  . Validité de la grille p.23
  . Améliorations souhaitées p.25
- Composante DIFFUSION p.28
  . Evaluation générale p.28
  . Valeur de la stratégie adoptée p.29
  . Réaction des milieux scolaires p.30
  . Améliorations souhaitées p.31
- Composante INNOVATION p.33
  . Evaluation globale p.33
- Impact de l'opération IADI p.36
- Sujet, ampleur et durée des innovations p.37
- Contribution à la recherche p.38

- Profil de l'Innovateur p.41
- Environnement p.43
- Evaluation Générale p.45
  . Bénéfices pour les innovateurs p.45
  . Bénéfices pour les milieux scolaires p.46
  . Bénéfices pour le ministère p.47
- Analyse critique p.48
  . Composante INVENTAIRE P.52
  . Composante ANALYSE p.54
  . Composante DIFFUSION p.57
  . Composante INNOVATION p.59

Note : Méthodologie de la présente évaluation

A la demande du Bureau des sous-ministres de l'Education, le présent document constitue une évaluation globale de l'expérimentation du projet I.A.D.I. et présente à cet effet une série de recommandations sur l'avenir du projet.

Les travaux requis par une telle évaluation s'appuient sur les actions suivantes :

- Analyse des documents produits dans le cadre de l'opération IADI.
- Entrevues avec huit responsables régionaux.
- Entrevues avec les responsables nationaux.
- Document-synthèse sur le contenu de ces entrevues.
- Consultation auprès de l'équipe responsable du projet sur les éléments d'évaluation contenus dans cette synthèse.

Compte tenu des délais impartis à ce travail, les travaux nécessaires à la validation des instruments d'analyse et de recensement n'ont pu être engagés. Les évaluations formulées par les personnes interrogées permettent toutefois d'élaborer un jugement détaillé et nuancé de la question.

1. INTRODUCTION

A l'automne 1975, Québec était l'hôte du second séminaire International IMTEC sur la gestion de l'innovation en milieu scolaire. Axées plus spécifiquement sur la formation des personnels scolaires à la gestion de l'innovation pédagogique, ces assises permirent aux représentants de quelques dix pays européens et américains de procéder à une mise en commun de leurs expériences en ce domaine et d'établir un certain nombre de fondements théoriques et pratiques à la poursuite d'un tel objectif au niveau des instances nationales.

L'équipe québécoise chargée d'organiser la tenue de cet événement avait accepté d'élaborer un document de travail présentant les éléments d'une politique nationale de formation des personnels scolaires à la gestion de l'innovation pédagogique. La politique soumise aux participants poursuivait deux objectifs majeurs :

. développer chez les différentes catégories de personnes, les attitudes, les habiletés et les connaissances nécessaires pour gérer l'innovation en éducation (l'anticiper, la choisir, la planifier, l'implanter) ;

. mettre au point un dispositif complet de soutien à l'innovation, adapté aux besoins des différentes catégories de personnels (moyens financiers et matériels; instruments et méthodes de travail; système de communication entre innovateurs; soutien de personnes-ressources) ;

1...

Ce document fut soumis à l'analyse critique des participants et, comme c'est traditionnellement la pratique, fit l'objet d'un échange entre ces derniers et les haut-décideurs du Ministère de l'Education sur l'opérationnalisation d'une telle politique dans le contexte scolaire québécois. Au cours de cet échange, il apparut qu'un consensus était largement partagé quant aux diagnostics posés par l'analyse de la situation ; sur les solutions concrètes (l'opérationnalisation de la politique), les perceptions des deux groupes étaient divergentes.

Parmi les projets d'opérationnalisation présentés en annexe à cette politique, l'un était spécifiquement orienté vers l'établissement de mécanismes de communication entre les innovateurs engagés dans des projets de rénovation pédagogique. Ce texte de présentation du projet I.A.D.I. (Inventaire, Analyse, Diffusion, Innovation) définissait les objectifs poursuivis par le projet, dans les termes suivants :

> " Il poursuit l'objectif de décentralisation du Ministère par l'inventaire d'une catégorie importante d'activités éducatives réalisées dans le milieu scolaire, par l'élaboration d'instruments d'analyse et par une contribution à la création de réseaux de communication et de diffusion entre le Ministère et les paliers intermédiaires et locaux."

Aussi visait-il prioritairement à :

> " développer des structures de communication entre le Ministère et le milieu scolaire

au niveau des activités éducatives,par le diagnostic des problèmes touchant les innovations, et par l'analyse des tendances novatrices du système d'éducation québécois et des possibilités de reproduction et de généralisation de certaines innovations. En d'autres termes, le projet fournit des éléments susceptibles d'aider à susciter, élaborer, implanter, soutenir, animer, évaluer et éventuellement reproduire les innovations ".
(annexe, p. 162)

Dans ces perspectives, les objectifs assignés au projet étaient définis dans les termes suivants :

. connaître, recueillir, classer, analyser, et diffuser les innovations qui prennent naissance et se développent dans le milieu scolaire, plus particulièrement au niveau de la classe et de l'établissement d'enseignement ;

. permettre aux personnels scolaires de connaître les innovations québécoises propres à leur champ d'activités ;

. permettre également aux personnels scolaires, en utilisant les instruments d'analyse fournis par les responsables du projet, de mieux définir, élaborer, implanter, gérer et évaluer leurs innovations ;

. dégager les principales tendances innovatrices du système québécois d'éducation ;
. obtenir les informations permettant d'améliorer les politiques de formation et de soutien à l'innovation.
(pp. 82-83)

Il y avait donc un certain nombre d'affinités entre les objectifs poursuivis par ce projet et certaines composantes de la politique qui avait été soumise dans le cadre des travaux du séminaire (rassembler les connaissances, développer la recherche, instrumenter des milieux scolaires, etc.). Toutefois la dimension " formation à la gestion de l'innovation " n'en constituait qu'un objectif secondaire ; l'opération visait plutôt à l'établissement de mécanismes de communication entre les milieux d'enseignement et de rétroaction entre ces mêmes milieux et les instances ministérielles régionales et nationales.

Le projet n'en comportait pas moins certains avantages appréciables : il n'exigeait pas la mise en place de structures lourdes en personnel et en financement et favorisait une meilleure connaissance des initiatives vécues par les divers milieux scolaires. Aussi, quelques mois plus tard, M. Roland Arpin, sous-ministre responsable du secteur Planification, donna-t-il son accord à la D.G.P. pour qu'elle procède à une expérimentation du projet sur une période de trois ans ; cette période a pris fin en juin dernier.

HISTORIQUE DE LA PHASE EXPERIMENTALE

Au cours des trois dernières années, l'équipe responsable du projet procéda à son implantation et concentra ses activités en fonction des trois premiers objectifs définis plus haut. En voici les principales réalisations :

Les deux premières années (1975-1977) , le dossier fut confié à MM. Claude Marchand et Arthur Marsolais, membres de la D.G.P. et initiateurs du projet. Cette première phase visa principalement à instrumenter les milieux scolaires intéressés et à procéder aux premiers inventaires. Quatre documents en sont issus :

Document No 1 : Guide d'anlyse des Innovations, (version préliminaire) octobre 1975, D.G.P.

Document No 2 : Pour la mise en commun des Innovations,
Septembre 1976, D.G.P.

Document No 3 : Répertoire d'innovations en éducation : 1975-76,
Octobre 1976, S.B.R. et D.G.P.

Document No 4 : L'innovation en milieu scolaire : quelques analyses,
octobre 1976, S.B.R. et D.G.P.

Le document No 1 :

présentait un cadre d'analyse de l'innovation (définition opérationnelle, typologie, modèles analytiques et descriptifs), présentait trois grilles d'analyse (description sommaire, description détaillée, analyse du processus de l'innovation) et les illustrait de manière détaillée.

Le document No 2 :

constitue une version améliorée du texte précédent. Celui-ci avait été préalablement disséminé dans sa version préliminaire et avait servi de support à une opération d'inventaire, analyse et diffusion des innovations à l'hiver et au printemps 1976. Suite aux remarques formulées par les milieux participants et à l'analyse de cas, le texte fut remanié et disséminé dans sa forme définitive à l'automne 1976 (septembre). Un mois plus tard, deux publications vinrent compléter l'instrumentation destinée aux milieux scolaires :

Le document No 3 :

présentait les premiers résultats de l'opération inventaire amorcée au cours de l'année 1975-76. Il s'agit exclusivement d'inventaires sommaires, regroupés suivant leurs sujets en quinze (15) catégories générales. Dépassant rarement une page ces inventaires sont complétés d'un index thématique identifiant quarante-et-une rubriques différentes. Le document présentait donc un échantillon significatif des tentatives d'innovations recensées au cours de l'année et visait à stimuler les échanges et les mises en commun entre les innovateurs tout en leur fournissant des points de repères utiles.

Le document No 4 :

contenait les analyses de cas d'innovation effectuées au cours de la même période et qui avaient été réalisées selon l'approche d'évaluation suggérée dans le document No12. Il présentait les analyses détaillées de dix-neuf (19) innovations, réparties selon les divers niveaux d'enseignement :

. la maternelle et le pré-scolaire
  (2 cas)
. l'école élémentaire
  (12 cas)
. l'école secondaire
  (5 cas)

Au cours de cette période, les responsables du projet à la D.G.P. s'étaient associés une équipe formée de onze (11) professionnels travaillant au sein des bureaux régionaux. L'opération démarrait donc, dès le départ, dans une perspective de décentralisation des responsabilités relatives à l'expérimentation du projet.

En 1977-78, la restructuration du ministère de l'Education modifiait profondément les structures ministérielles et le dossier passait aux Services éducatifs de la Direction Générale des Réseaux. Ce dernier se voyait confier la gestion du projet, alors que le Service de la Recherche du Secteur Planification assurait le suivi sur les aspects techniques de contenu et d'instrumentation.

Le document No 5 fut publié au cours de cette période (janvier 1978). Sous le titre " Projets Pédagogiques Innovateurs ou Rénovateurs ", il communique l'information recueillie dans le cadre de l'opération menée au cours de l'année 1976-77. Volumineux (355 pages), il présente de courtes descriptions des innovations complétées d'un certain nombre d'analyses plus détaillées. Suite à la réflexion du groupe responsable et à l'expérience vécue au cours des années antérieures, une distinction s'est établie entre le caractère " innovateur " ou " rénovateur " des projets. Cette dernière caractéristique visait à faire état des tentatives et expériences moins connues et moins spectaculaires, vécues par les milieux scolaires. Les divers projets recensés ou analysés y sont répartis en dix-sept thèmes portant sur divers aspects de la pédagogie ou de l'organisation scolaire, sur les clientèles spécifiques et sur les domaines de formation directement reliés à des matières d'enseignement. Il constitue, de ce fait, un répertoire plus complet que les documents précédents, plus représentatif de l'ensemble des ré-

gions et témoigne de manière plus précise des intérêts très diversifiés des différents milieux régionaux.

L'année 1977-78 ne générera vraisemblablement pas d'inventaire national. Elle a néanmoins été fertile en recensements et en réflexions de la part des responsables du projet. Une contrainte majeure, toutefois, - la diffusion du Livre Vert et les activités de concertation auxquelles elle a donné lieu - est venue compromettre le développement de ces activités de recensement.Alors que dans certaines régions les activités étaient interrompues en raison de l'affectation du répondant régional aux activités liées au Livre Vert, d'autres s'engageaient dans leurs premières activités d'inventaires. Certaines régions ont également tenté des expériences de coordination intéressantes du projet avec d'autres opérations de soutien régional (SOPPEC, Vécu Scolaire, etc.) D'autre part, une nouvelle région s'est ajoutée (la CECM) et a réalisé un répertoire assez diversifié d'innovations, complété de plusieurs analyses de cas. Enfin, une région procédait à la diffusion plus systématique de l'inventaire réalisé régionalement et participait étroitement aux activités régionales de concertation sur la recherche en éducation et innovation.

Au cours de cette dernière année, l'équipe nationale a procédé à l'analyse de plusieurs aspects opérationnels du projet : identification des domaines à privilégier dans l'avenir ; modification de l'approche d'analyse ; qualification de l'impact dans la diffusion des inventaires nationaux ; réflexions sur les différentes méthodologies à privilégier dans la sélection des innovations, sur l'instrumentation au milieu, le suivi à assurer, les liens à établir avec les centres de recherches, etc. Somme toute, une année où les personnalités

régionales se sont davantage exprimées, et où l'équipe responsable du projet a procédé à sa propre évaluation de l'expérience et à la formulation d'orientations pour l'avenir du projet. (Cf. : Résumé sommaire de la rencontre des 16 et 17 février (Jonquière) et Rapport sommaire de la rencontre tenue du 24 au 26 mai 1978 (Montréal), par A. Marsolais).

EVALUATION GLOBALE

Selon les opinions émises par les responsables du projet, les caractéristiques générales suivantes sont à mettre en relief :

. l'opération a profité dès le départ de son ancrage régional et de son rattachement national ;

. la participation quantitative et qualitative a cependant beaucoup varié d'une région à l'autre ;

. l'instrumentation a assez bien répondu aux objectifs poursuivis ainsi qu'aux besoins des milieux enseignants.

Points forts de l'opération :

. elle a permis aux responsables régionaux d'être mieux renseignés sur l'activité pédagogique de leur région, d'y identifier les innovateurs et les milieux réceptifs à l'innovation pédagogique ;

. il y a eu un souffle nouveau à l'égard des activités de gestion de l'innovation grâce à l'opération ; de plus, elle a suscité beaucoup d'intérêt auprès de ceux qui l'ont vécue ;

. en favorisant un recul réflexif sur l'activité scolaire, elle a suscité initialement beaucoup d'enthousiasme dans les milieux scolaires ;

. elle a favorisé l'établissement de canaux de communication horizontaux entre les milieux d'enseignement et leur a permis de constater le besoin pressant de relations suivies entre innovateurs ;

. elle a permis aux innovateurs de dire ce qu'ils réalisaient, de se rencontrer, de se communiquer et d'évaluer leurs expériences ;

. elle a permis d'intégrer dans une perspective d'ensemble les énergies de la base et favorisé une prise de conscience face à l'importance de l'Innovation et du soutien dont elle a besoin pour se développer ;

. l'instrumentation offerte au milieu est généralement bien qualifiée; elle permettait aux clients d'utiliser divers éléments de l'instrumentation pour supporter leurs démarches pédagogiques, leur offrait la possibilité de circonscrire leurs projets, de se relier entre eux et de s'en sentir valorisés ;

. la collaboration entre la Direction Générale des Réseaux et le Service de la Recherche (Secteur Planification) est considérée comme un point fort de l'opération et sa contribution jugée excellente par les répondants régionaux.

Points faibles de l'opération :

. l'opération n'a pas amené le Ministère de l'Education à se compromettre plus qu'il ne faut dans ce dossier. Selon certains, il fait bonne figure - mais après coup seulement. Même au niveau national, le dossier a été considéré comme marginal et n'a même pas réussi à justifier l'affectation - ne serait-ce qu'à mi-temps - d'un professionnel du M.E.Q. ;

. face aux demandes de suivi suscitées par l'opération, les répondants régionaux regrettent l'absence de possibilités concrètes d'y répondre ; cela a constitué une grande source de frustration pour eux ;

. les critères de sélection des innovations sont jugés déficients : ils véhiculent deux ou trois positions différentes sur l'innovation, questions qui n'ont jamais été élucidées de manière satisfaisante ;

. au début, l'opération a démontré que le meq valorisait les innovations de taille, celles qui nécessitent des déboursés importants, négligeant de ce fait les réalisations plus simples, accomplies avec des moyens plus limités et n'ayant pas d'implications financières directes pour le meq ;

. la rétroaction du terrain vers le palier central (rétroaction verticale), malgré qu'elle ait constitué un objectif majeur du projet, a toujours été faible ;

. la cueillette d'informations aurait pu coller davantage aux besoins réels des décideurs et des milieux enseignants ;

. il y a eu peu d'efforts en vue de la production de documents répondant aux besoins des milieux ; on a procédé à la diffusion de rapports volumineux, sans qu'il y ait attente face à ce type d'instrument ;

. la grille d'évaluation fut perçue comme étant fort complexe dans plusieurs milieux : on lui reproche notamment son vocabulaire hermétique ;

. la marginalité de l'opération, aux niveaux national et régional, a soulevé

de nombreuses difficultés. Le fait que cette responsabilité n'occupait qu'une infime portion du temps de chaque répondant a provoqué une inégalité de performance entre les régions ; en fait, peu de régions se sont véritablement impliquées face au projet ;

. les déficiences au niveau de la diffusion régionale ont été importantes. Aussi souligne-t-on que l'opération est loin d'être vendue auprès des directions générales et des directions régionales. De plus, l'opération est peu connue de la population enseignante ;

. de manière générale, on souligne que le dossier n'a pas encore acquis toute l'importance qu'il mérite de la part du meq ; que subsiste toujours un manque sérieux de problématique concrète et que l'absence de rencontres entre les innovateurs, dans un cadre structuré, a rendu la communication difficile entre les répondants régionaux et les clients. La perception négative apparue,dès le début de l'opération, s'est donc maintenue dans plusieurs milieux scolaires où l'on craint que le meq profite de cette opération pour venir mettre son nez dans les affaires des commissions scolaires et des écoles.

Sur l'évolution générale du projet, certains répondants estiment qu'il n'a pas évolué mais s'est arrêté. En fait, un plan de recensement et de concertation avait été élaboré dans plusieurs régions ; les activités liées au Livre Vert ont ce-

pendant mobilisé les énergies de plusieurs répondants et les efforts requis pour la mise en oeuvre de ces actions n'ont pu être fournis. On note cependant qu'une certaine évolution s'est manifestée par rapport aux premières instrumentations et que le contenu des dossiers s'est graduellement précisé. De plus, l'instrumentation présentait la grande qualité d'être adaptable à chaque milieu.

Certains expriment l'avis que l'inégalité des performances entre les diverses régions a été une cause déterminante de l'absence d'évolution du projet. Parce que les répondants régionaux étaient toujours en attente les uns par rapport aux autres, certaines décisions n'ont pu être prises à temps, notamment dans le sens de l'articulation d'un mécanisme pour définir et réaliser le suivi requis par l'opération dans les milieux scolaires.

Sur la continuité dans la poursuite du projet, certains reconnaissent qu'il y a effectivement eu continuum dans les actions engagées depuis le début. Aussi, les répondants sont-ils devenus progressivement plus conscients des paramètres de l'opération et ont su procéder aux modifications requises quant à l'instrumentation (nombreuses modifications à la grille, en particulier). D'autres soulignent qu'il n'y a eu continuité que dans le sens où l'opération a été maintenue. A cause de l'insuffisance des rencontres nationales et d'une absence de rigueur dans la planification de ces rencontres, il y aurait eu une absence de continuité dans les actions initiées par l'équipe responsable. L'influence que les répondants régionaux ont pu avoir réciproquement est cependant jugée bénéfique par l'ensemble des répondants.

Sur la composante INVENTAIRE du projet

Il s'agit ici de l'aspect le plus important et le mieux réussi de l'opération. Au cours des trois dernières années plus de 150 projets innovateurs furent identifiés et recensés dans les répertoires nationaux. De plus, ces initiatives provoquèrent également la publication de répertoires régionaux, dont la diffusion a souvent été plus efficace et mieux coordonnée que celles venant du palier central. Aussi, d'une manière générale, les commentaires suivants permettent-ils de dégager l'efficacité de cette composante de l'opération :

Sur la valeur d'exemplarité et le caractère significatif des projets d'innovation recensés, on note que ces actions témoignent - malgré les contraintes des milieux scolaires - de la volonté de changement qui anime les milieux enseignants et de leur intérêt pour réaliser concrètement des innovations. Les cas recensés constituent donc des événements qui se situent près de l'action et permettent l'identification des secteurs qui sont particulièrement générateurs de nouvelles initiatives : enseignement moral et religieux, français, maternelles, éducation physique , etc.. Ces secteurs apparaissent comme privilégiés par les milieux scolaires, ceux qui à tout le moins ont participé à l'opération. On note cependant le caractère marginal d'un tel fait : d'une part, les milieux scolaires généreraient beaucoup plus d'innovations que ce dont témoignent les inventaires ; d'autre part, on manifeste un certain scepticisme face au sérieux des cas retenus. De manière plus générale, l'opération semble avoir démontré que l'innovation

est largement dépendante de la personnalité de l'innovateur ; en ce sens, elle apparaît comme située, c'est-à-dire non-applicable à tous les milieux ou à tous les éléments d'un même milieu scolaire.

Sur le caractère représentatif des innovations répertoriées, les avis se partagent entre trois points de vue différents :

. Oui, les projets recensés sont représentatifs de ce qui se passe dans les milieux scolaires : dans chaque répertoire toutefois, on souligne qu'il y a très peu d'innovations réelles ; on y recense surtout des tas de projets qui constituent de la " quincaillerie " en matière pédagogique. On note également que de nombreuses autres innovations - et souvent de meilleures - ont été réalisées dans les milieux. En ce sens, à cause de son caractère partiel, chaque inventaire ne donne pas une image fidèle de l'ensemble des innovations. On regrette également que les projets les plus originaux soient d'une généralisation difficile.

. Pas nécessairement représentatifs, et ce pour deux raisons majeures : l'innovation ne se tranche pas au couteau et n'est pas si facilement identifiable : d'autre part, les résistances des milieux scolaires ca-

chent la peur de se déclarer innovateur. En ce sens, on estime que les inventaires véhiculent une perception restreinte du dynamisme des divers milieux.

. pas représentatifs, parce que certains milieux craignent que l'opération ne soit un moyen d'inquisition de la part du M.E.Q. Aussi, de nombreuses initiatives ont-elles été réalisées dans la marginalité, et leurs responsables ont tenu à les tenir dans un tel état.

On souligne enfin qu'un test de réalité sur les évaluations faites présenterait sûrement quelque utilité.

Sur le plan de l'instrumentation, la grille d'identification est évaluée de manière très positive par l'ensemble des répondants. Ils soulignent en premier lieu que cette instrumentation a été adéquate, elle a effectivement permis de recenser un bon nombre d'innovations vécues dans les milieux scolaires tout en témoignant de leur pertinence réelle. En ce sens, elle permet de dresser un tableau relativement fidèle de la situation vécue dans les milieux qui ort participé au projet : dans une certaine mesure, cette grille était assez souple pour permettre aux innovateurs de s'exprimer de manière libre et structurée sur leurs expériences.

Quant aux améliorations à apporter à cet instrument, on propose qu'elles soient centrées sur les orientations suivantes :

1. aller plus en détail que ce qui est proposé dans la grille actuelle ;

2. réévaluer le terme innovation et lui donner une définition plus restreinte ;

3. faire une meilleure promotion du projet et, dans ce but, préciser les mécanismes d'évaluation et les rendre accessibles au plus grand nombre ;

4. séparer les descriptions sommaires des des analyses dans les répertoires nationaux ;

5. expliciter davantage les tables des matières de manière à faciliter la consultation de ces répertoires ;

6. identifier des champs d'intervention prioritaires, coordonner avec les champs d'action privilégiés dans les diverses directions régionales ;

7. viser plutôt à la réalisation et la diffusion d'inventaires sur une base régionale .

Sur la composante ANALYSE du projet.

Les responsables de l'opération ont formulé des commentaires beaucoup plus nuancés sur cette composante du projet.

Si d'une part, ils ont souligné l'utilité de l'approche quantitative dans le recensement des innovations (courts inventaires) et les données intéressantes qui en découlent sur l'état de la gestion du changement pédagogique, ils expriment d'autre part des réticences face aux grilles d'analyses actuelles. (1) On fait remarquer que ces grilles ne permettent pas d'identifier de manière articulée les obstacles au développement de l'innovation vécus par les divers milieux et dont les cas recensés font trop peu état. On insiste également sur la nécessité d'établir des liens plus étroits entre les activités de recherche et de développement et le recours à des analyses plus raffinées des phénomènes recensés.

Selon les membres de l'équipe I.A.D.I., les analyses effectuées dans le cadre le l'opération manifestent généralement la réticence des milieux scolaires face à l'opération. Les innovateurs eux-mêmes se caractérisent généralement par une attitude similaire : ils acceptent difficilement de sortir de leur marginalité et craignent souvent d'être identifiés. On signale cependant une évolution au cours des trois dernières années : on assisterait actuellement à une certaine libération des milieux scolaires qui acceptent et

(1) L'instrumentation offerte au milieu comporte deux grilles d'analyse : la grille No 2 et la grille No 3: "analyse du processus d'innovation".

réussissent à se dégager de l'administratif pour centrer leurs réflexions sur des problématiques spécifiquement pédagogiques. De plus, malgré les contraintes qui ont surgi au cours des dernières négociations collectives, on signale la persistance d'un enthousiasme des milieux enseignants face à l'innovation pédagogique; c'est d'ailleurs ce qui aurait incité l'ensemble des innovateurs à choisir la marginalité afin de ne pas trop mettre en évidence la liberté qu'ils prenaient quant aux normes décrétées par la convention collective.

Pour certains, les cas analysés correspondent davantage à des expériences qu'on a voulu pousser à fond qu'à des cas d'innovation planifiée et systématique ; ils témoignent cependant, malgré les contraintes, de l'ouverture des milieux scolaires aux questions pédagogiques. Aussi, malgré la déficience des mécanismes d'encadrement et de suivi, plusieurs milieux réussissent à initier des projets importants et à les gérer avec les moyens du bord.

Pour d'autres, les cas recensés témoignent de l'état maladif de l'innovation au Québec.: elle serait à un moment creux et indiquerait l'essoufflement des enseignants, particulièrement en raison des contraintes inscrites dans la convention collective. Au cours des dernières négociations plusieurs enseignants ont dû s'impliquer en dehors des normes, acceptant de ce fait de se marginaliser par rapport à leurs milieux. De plus, l'expérimentation permet de cerner les déficiences des milieux enseignants à gérer leur activité éducative, notamment en raison d'un manque d'instrumentation à cet effet. Enfin on souligne

que les cas analysés ne manifestent pas beaucoup de créativité : c'est comme si on avait affaire aux mêmes petits groupes marginaux, quelle que soit la région. Pour plusieurs, les inventaires sont malgré tout susceptibles d'avoir un impact significatif, ne serait-ce que par le témoignage qu'ils donnent des efforts de renouvellement exprimés par les milieux scolaires.

D'une manière générale, il semblerait que les innovateurs sont plus ou moins motivés à réaliser des analyses poussées: l'important, pour eux, c'est de " faire quelque chose de concret ". A cet égard, il semble que la crainte d'être jugés a bloqué bon nombre d'enseignants. On note de plus que les contraintes pour réaliser des innovations sont énormes; aussi, s'en tient-on à des rénovations au plan des structures ou des pratiques pédagogiques existantes, ce que plusieurs milieux n'hésitent pas à qualifier de " bricolage pédagogique".

Sur l'absence de rigueur dans les analyses, les responsables ont reconnu que les clients n'ont pas été instrumentés pour évaluer de façon raffinée leurs expériences, sauf si les projets s'inscrivaient dans le cadre d'opérations telles SECOS et Vécu Scolaire. En fait, l'évaluation est faible parce que la grille d'analyse n'a pas été construite dans cette perspective : elle visait surtout à favoriser un recensement des processus de réalisation de l'innovation. Dans une certaine mesure, les innovateurs sont parfois placés dans la situation où ils doivent remettre en question les directives syndicales pour innover. De plus, ils ont tendance à résister aux demandes d'évaluation rigoureuse, parce qu'ils craignent qu'en évaluant leurs performances, c'est eux-mêmes que l'on évalue.

Tous les responsables s'entendent par contre pour signaler le caractère nécessaire de l'approche visant à opérer un recensement quantitatif des innovations dans la phase initiale du projet. En plus de manifester le dynamisme du milieu, cette approche correspondait aux objectifs du projet : instrumenter les innovateurs et les amener à se ressourcer au moyen d'activités de soutien offertes par d'autres opérations. Le projet a néanmoins assumé une fonction importante d'animation des milieux enseignants et permis d'identifier quantité d'innovations générées par ces milieux. On souligne qu'une telle approche suscitait auprès des enseignants un intérêt à réaliser des projets, quelque soit leur ampleur ; il y a eu en ce sens un respect fondamental de ce que ces milieux réalisaient.

On note cependant qu'une telle approche a permis de tracer un portrait plus idéaliste que réaliste de la situation générale, notamment parce que les cas analysés renseignent peu sur les conditions de cheminement des projets. Néanmoins, il est admis que la dimension analyse devrait faire l'objet d'investissements plus nombreux à l'avenir en termes de ressources et de moyens et dans une perspective de diffusion régionale.

Validité de la grille sur le plan de l'analyse.

On reconnaît que la grille d'analyse comporte un certain nombre de déficiences, notamment dans le sens d'une évaluation fine des cas analysés. On souligne à cet égard que la grille a été particulièrement utile à titre de cadre de référence , les instruments actuels servant de méthodologie d'évaluation de l'Innovation. On note cependant une déficience majeure : l'analyse des contraintes et des résistances des milieux scolaires à l'innovation ne reçoit pas toute l'attention requise. Toutefois

compte tenu des canaux de diffusion empruntés jusqu'à ce jour (tables des directeurs généraux ou des directeurs d'enseignement), il s'avérait difficile de dénoncer les contraintes administratives ou l'inconscience des administrateurs qui se méfient des innovateurs.

De plus, parce que la grille ne fait que soulever le problème des contraintes sans inviter à une analyse fine de cette dimension, les innovateurs, craignant d'être jugés, ne communiquent que l'aspect positif des expériences vécues. Cela est d'ailleurs justifié par le fait qu'ils préfèrent montrer qu'ils ont accompli quelque chose de positif plutôt que d'identifier les contraintes qui se sont dressées dans la réalisation de leur projet.

Enfin, parce que la grille est trop centrée sur le sujet de l'innovation, elle ne permet pas de recueillir les données contextuelles objectives auxquelles elle réfère. Aussi, toute la question des principaux éléments de réalisation de l'innovation, des difficultés rencontrées, est-elle manquée : cela enlève une dimension de concrétude essentielle à une analyse globale du phénomène de l'innovation pédagogique vécue par les divers milieux scolaires québécois. Aussi, souhaite-t-on que dans une perspective plus cohérente de gestion du changement, on s'attaque à la problématique des contraintes et des blocages. Ces dimensions témoignent de la vie du projet. Actuellement en ne réflétant pas cette dimension, les analyses publiées sont trop statiques, manquent d'ancrage et donnent la fausse impression que l'innovation soulève peu de résistances dans les milieux scolaires en général.

A cet égard, on note que les grilles comportaient un certain nombre de déficiences : elles ne permettent aucunement d'établir ce qu'il faut pour gérer une innovation; de plus, elles ne mettaient pas suffisamment en évidence les moyens pris par les innovateurs pour réaliser leurs innovations. Toutefois, ces déficiences conduisirent certains milieux à élaborer des instruments qui collaient davantage aux besoins des clients.

Sur les améliorations à apporter à ces grilles on souhaite les modifications suivantes :

- que ces grilles habilitent à mieux cerner l'évolution des projets : la durée du projet, sa persistance dans le temps, ses grandes étapes, etc.;

- qu'elles permettent d'identifier les contraintes auxquelles se sont heurtés les innovateurs, sans qu'ils puissent en souffrir de préjudice dans leurs milieux. On souligne que les innovateurs sont généralement conscients des contraintes mais éprouvent des réticences à les communiquer surtout dans le cadre de projets qui sont rendus publics ;

- qu'elles permettent d'évaluer les projets de manière plus précise et que des améliorations soient apportées à l'instrumentation existante sur ce point.

Si la grille d'analyse est apparue complexe, difficile à adapter aux divers milieux, quelles améliorations sont souhaitées par les responsables du projet ? En premier lieu, l'élaboration de nouveaux instruments qui permettraient de procéder à l'évaluation des projets en termes d'objectifs. En second lieu, l'introduction d'éléments d'analyse plus poussés, permettant de témoigner davantage des expériences concrètes vécues par les innovateurs et de cerner davantage le contexte réel dans lequel elles se sont déroulées. On note à cet égard que si la grille permettait d'identifier les contraintes, les innovateurs préféraient généralement les communiquer verbalement par crainte que la diffusion ne leur attire des ennuis dans leurs milieux. Enfin, il est suggéré que cette instrumentation soit plus légère, que le nombre de questions soit davantage condensé et que l'on réalise une présentation plus attrayante des cas analysés.

On signale à ce sujet que les liens avec les groupes de recherche et développement devraient être beaucoup plus fonctionnels. En fait, il semble que les collaborations entre les innovateurs et les milieux de recherche (universitaire ou autre) n'ont été étroites que dans quelques régions. Outre le fait que seulement quelques projets parmi tous les cas recensés ont nécessité l'intervention de chercheurs, la difficulté d'obtenir des budgets de recherche de la part des instances compétentes semble caractériser l'ensemble de la situation. On estime que tout cela devrait être lié : or, c'est comme s'il n'y avait aucun rapport entre les deux types d'activités.

On n'hésite pas à qualifier d'incohérence le fait que les budgets de recherche-développement ne soient pas davantage affectés aux activités de soutien; surtout que c'est souvent la même personne qui coordonne les deux dimensions au niveau régional. On préconise donc une politique globale de l'innovation, intégrée aux actions de soutien pédagogique initiées par le M.E.Q.. Enfin, on exprime la nécessité d'analyses fines du phénomène de l'innovation à un niveau autre que régional ou local. A cet effet, on souligne qu'il serait davantage possible de répondre aux exigences de rigueur scientifique dans des analyses réalisées au niveau national, notamment dans le sens d'une identification des tendances, d'une analyse de la marginalité de l'innovation, des contraintes auxquelles elle se heurte généralement dans les milieux scolaires québécois, des structures de soutien qu'elle nécessite, etc..

Composante DIFFUSION

La satisfaction des responsables du programme en regard des actions initiées au chapitre de la diffusion des documents est mitigée. Certains estiment qu'elle se caractérise surtout par son caractère amateur, contribuant ainsi à la marginalité de l'opération dans son ensemble. D'autres, considérant la qualité des évaluations et analyses contenues dans les documents, estiment qu'il est préférable que la diffusion n'ait pas été plus large. Quoiqu'il en soit, l'expérience acquise en cette matière conduit les responsables à formuler un certain nombre de réorientations relatives à cette composante du programme.

Evaluation générale

Les responsables du projet soulignent en premier lieu l'absence de clarté dans la définition des objectifs visés par la politique de diffusion : s'agit-il de consolider les initiatives de la base ? d'instrumenter le milieu ? d'informer ? de soutenir les expérimentations au moyen d'une instrumentation adéquate ? Toutes ces questions restent sans réponse dans l'état actuel. Aussi regrette-t-on l'absence de stratégies cohérentes pour cette composante du projet.

Pour certains, cela révèle le côté amateuriste de l'opération ; on souligne entre autre le fait qu'au cours de la dernière année la diffusion s'est effectuée avec trop de retard pour appuyer les initiatives dès le début de l'année scolaire. De plus, on fait remarquer que la diffusion a emprunté des canaux tellement restreints que ceux qui étaient intéressés à recevoir la documentation

devaient souvent se compromettre pour l'obtenir. Aussi suggère-t-on que la documentation soit moins volumineuse et diffusée en plus grande quantité, de sorte que chaque école puisse en mettre un exemplaire à la disposition des enseignants. Toutefois, compte tenu de la qualité des documents produits, on considère que 3 000 copies constituait un objectif acceptable. Dans la mesure toutefois où les cas analysés répondraient davantage aux besoins d'information du milieu, les tirages pourraient être augmentés et les réseaux de distribution davantage développés, particulièrement sur des bases régionales.

Valeur de la stratégie adoptée

Compte tenu des remarques qui précèdent, la stratégie utilisée jusqu'à ce jour pour la diffusion des documents suscite des évaluations divergentes de la part des responsables. Pour certains, la diffusion a été efficace dans la mesure où les objectifs poursuivis ont été atteints : on voulait que ce soit très souple, que la diffusion s'effectue du centre à la périphérie, et c'est ce qui s'est produit. Aussi, les milieux atteints ont-ils apprécié la documentation reçue ; de plus, la documentation mentionnée dans l'inventaire No 5 a suscité de nombreuses demandes de l'ensemble des régions. C'est, semble-t-il, un indice de l'efficacité de la stratégie adoptée.

Par contre, cette démarche vaut pour les milieux qui se sont impliqués ou voulaient le faire ; pour les autres, il s'agissait d'un document de plus... Aussi, estime-t-on que la stratégie de mise en marché (le Marketing)

de l'opération a été particulièrement faible : plusieurs responsables régionaux ont éprouvé de sérieuses difficultés dans la diffusion des documents et ont continuellement dû vendre l'opération à leur milieu. Pour plusieurs, la stratégie actuelle n'a aucun impact réel : les documents envoyés aux directeurs d'enseignement ou aux directeurs généraux restent dans les bibliothèques régionales et il n'est même pas sûr qu'ils atteignent les écoles. La rétroaction n'a donc pu s'effectuer et se maintenir dans un tel contexte. Aussi, propose-t-on pour l'avenir une diffusion militante : rencontrer les gens, leur présenter les possibilités du projet de manière dynamique, les soutenir, orchestrer la rétroaction, etc.. Mais, pour atteindre un tel objectif, il est essentiel que le projet revête un minimum d'ampleur... ce qui n'a pas été le cas jusqu'à maintenant.

D'autre part, les inventaires comportent un trop grand nombre de monographies pour être consultés efficacement. On suggère à cet effet que les documents soient moins volumineux, que les cas analysés soient beaucoup mieux décrits et qu'un système de fiches soit mis à la disposition de tous les milieux. Quant au contenu diffusé, on recommande que l'accent soit mis sur des répertoires régionaux et que des synthèses soient réalisées à ce niveau. Idéalement, il conviendrait selon les responsables de viser à ce que l'ensemble des milieux soient sensibilisés à l'opportunité de réaliser des inventaires-maisons.

Réactions des milieux scolaires

Compte tenu des déficiences actuelles, les responsables

estiment que la documentation a été peu consultée, si ce n'est par les innovateurs eux-mêmes, les principaux et les conseillers pédagogiques concernés. En plus d'atteindre les écoles avec quatre mois de retard dans certains cas, les documents restent souvent sur les tablettes des directions générales qui sont plus ou moins à l'aise avec ce type de documents. Aussi, recommande-t-on que la diffusion soit complétée d'un meilleur suivi et, qu'à cette fin, les cibles soient mieux définies.

En fait, on observe deux grandes tendances dans l'évaluation et la rétroaction des milieux visés. Dans certains milieux, on estime que les grilles d'analyse et d'inventaire constituent une bonne instrumentation, Lorsqu'elles sont remplies toutefois, l'évaluation est partagée : les innovateurs eux-mêmes les consultent, et les milieux les plus actifs formulent de nombreuses demandes pour obtenir des exemplaires supplémentaires. Par contre, on en reste là, on obtient peu d'écho par la suite et on en redemande rarement de nouveaux exemplaires. Pour d'autres, les documents n'ont suscité aucune rétroaction dans leurs milieux, sont souvent jugés " quétaine " et ne suscitent qu'un intérêt marginal.

Améliorations souhaitées

On s'accorde pour formuler un certain nombre d'améliorations à la stratégie de diffusion actuelle :

1. que la diffusion régionale et nationale fassent l'objet d'actions d'envergure et qu'un support financier soit consenti à cette fin ;

2. que les inventaires soient davantage utilisés pour lancer l'opération ;

3. que le lancement de l'opération soit lié aux opérations régionales de soutien pédagogique : colloques, journées d'études, participation du Service de la Recherche, etc. ;

4. que l'essentiel de la diffusion soit effectué au niveau régional et que des moyens soient mis à la disposition de ces instances ;

5. qu'une stratégie publicitaire efficace soit élaborée et que des actions concrètes visant à mieux faire connaître la documentation soient initiées, notamment par les biais des revues éditées par le M.E.Q. ;

6. que les politiques de diffusion régionale soient plus soignées, plus personnalisées et que les clientèles visées soient mieux identifiées ;

7. que la diffusion soit complétée d'un suivi, soit dans le cadre de rencontres ou au moyen d'une instrumentation écrite ;

8. que la diffusion soit plus large, faisant accéder le plus grand nombre possible à une connaissance effective de

la documentation et amenant les enseignants à intégrer davantage leurs associations professionnelles ainsi que les divers milieux de recherche à leurs activités.

COMPOSANTE INNOVATION

Les objectifs poursuivis par l'opération IADI visaient à développer les attitudes, les habiletés et les connaissances des milieux scolaires en vue d'une gestion de l'innovation pédagogique. Après trois années d'expérimentation, le projet permet de dégager un portrait significatif de l'innovation dans les milieux scolaires québécois : qu'il s'agisse des conditions dans lesquelles elle se manifeste, de l'impact de l'opération, des secteurs de l'activité éducative où elle surgit de manière particulière, de son ampleur, de sa durée, des caractéristiques des innovateurs ou des conditions générales de son développement. L'opération aura eu le mérite particulier de dresser un inventaire dynamique de la conjoncture présente. Les pages qui suivent seront donc consacrées à l'évaluation de l'état général de l'innovation pédagogique, telle que perçue par les responsables du projet.

Evaluation globale

L'opération a permis de constater que si les milieux scolaires sont plus ouverts et manifestent beaucoup d'intérêt face à l'innovation, celle-ci demeure généralement marginale et ceux qui s'impliquent à fond sont rares ; selon certains répondants, les innovateurs ne

sont pas portés à afficher leur marginalité et il faut souvent aller les chercher dans leurs derniers retranchements. Les raisons qui expliquent un tel état de fait semblent difficiles à cerner et les responsables régionaux estiment ne pas avoir été suffisamment disponibles aux milieux pour formuler une évaluation articulée des résultats obtenus.

Pour plusieurs, en fait, l'innovation paraît être dans un triste état : elle est perçue comme marginale, suscite de la suspicion et provoque souvent de la réticence de la part des autorités locales. On estime même que les retours en arrière préconisés par le Livre Vert constituent un coup bas pour les innovateurs : on ne leur fait pas confiance et ceux qui voudraient innover ne sont pas soutenus dans leurs démarches. Certains estiment qu'elle est actuellement dans un creux de vague et que la problématique de l'Innovation a suscité beaucoup d'indécisions et de changements dans le milieu ; c'est ce qui expliquerait que depuis 4 ou 5 ans, peu d'expériences réellement novatrices ont pu être conduites avec succès dans les milieux scolaires.

A cause de nombreux facteurs contextuels (négociations collectives, Livre Vert, carences dans les politiques de soutien) les milieux sont plus ou moins à l'aise pour innover. Aussi estime-t-on qu'il ne suffit pas d'aller rencontrer des individus qui de toute façon innovent dans n'importe quel contexte pour croire à une intervention efficace. En fait, pas plus de 25% des cas recensés constituent de véritables innovations ;

le reste c'est du bricolage pédagogique, rien de plus. Parce que les innovateurs n'ont pas de latitude de la part des autorités et doivent souvent se justifier auprès de leurs collègues, ils sont particulièrement mal à l'aise pour initier des changements significatifs dans leurs milieux.

Somme toute, la performance actuelle est jugée piètre et c'est, pour plusieurs, toute la pédagogie qui est remise en cause dans ces conditions. Tel qu'identifiée dans des études sur la question il y a cinq ans, l'innovation constitue un phénomène très personnalisé : faute de politiques d'encadrement, lorsque l'innovateur quitte un milieu, l'innovation tombe, ne se poursuit pas. De plus, l'innovation apparaît comme un phénomène situé, restreint à un milieu particulier. On constate en effet une hétérogénéité marquée entre les régions, et les projets réalisés ont peu de résonnances à l'extérieur de leur propre milieu. De plus, si les initiatives ont beaucoup d'impact dans les milieux périphériques, elles ont tendances à demeurer en serre chaude dans les milieux à forte densité.

On estime donc que c'est tout le problème du soutien pédagogique qui est posé dans son ensemble. Aussi, les répondants estiment-ils essentiel d'intégrer le projet IADI à l'opération globale de soutien pédagogique, dans une perspective respectueuse du caractère différencié des régions et en faisant en sorte que l'opération soit récupérée par les organismes régionaux de concertation.

Impact de l'opération IADI

Malgré ces nombreuses réserves, les répondants régionaux et les responsables du projet qualifient positivement l'impact de l'opération dans les milieux scolaires atteints. De manière générale, l'opération IADI a élargi le champ de connaissances des innovateurs et leur a apporté une aide significative. Dans plusieurs cas, elle a sécurisé les innovateurs en leur montrant qu'ils participaient à un vaste mouvement de dynamique du changement et en mettant à leur disposition une instrumentation dont ils avaient grandement besoin. Parallèlement, elle a interrogé ceux qui n'innovaient pas ou pour lesquels l'opération était génératrice de suspicion. Enfin, on estime maintenant disposer d'une plus grande latitude dans les interventions en matières pédagogiques.

Par contre, on souligne que l'opération n'a pas bénéficié de circonstances favorables. A cause du climat suscité lors de la dernière négociation collective, elle est tombée en plein désert. Au cours de la première année, elle avait réussi à susciter beaucoup d'enthousiasme dans les milieux atteints ; malheureusement, de nombreuses dispositions de la convention collective sont venues limiter l'initiative des enseignants et les projets envisagés sont tombés. Plusieurs milieux se proposaient en effet de tenir des colloques régionaux sur l'innovation : malheureusement, le climat prévalant au moment et à la suite de la négociation a freiné et même stoppé des initiatives. Aussi, toute la relance de l'opération a-t-elle été manquée : l'innovation est demeurée aussi marginale que l'innovateur lui-même.

Sujet, ampleur et durée des innovations.

D'une manière générale, on peut subdiviser les sujets recensés en trois grandes catégories : organisation scolaire, pédagogie (contenus) et recherche fondamentale. Or, parce que cette dimension intéressait de manière plus particulière les responsables régionaux, les inventaires révèlent que les innovations réalisées ont surtout porté sur la dimension organisationnelle. En fait, peu de cas concernent spécifiquement les contenus d'enseignement et, sauf quelques rares exceptions, la recherche fondamentale a été particulièrement négligée. D'ailleurs, même lorsque les projets sont assimilables à des initiatives de rénovation des contenus, là encore, c'est souvent l'organisationnel qui prime.

Quant aux répercussions des projets d'innovation auprès des milieux scolaires, elles semblent rarement dépasser l'institution scolaire elle-même, sauf si le projet fait beaucoup de bruit dans les milieux extérieurs à l'école. De plus parce que les innovateurs manquent de soutien dans leur action, que la diffusion est inarticulée et l'esprit compétitif est très fort, les milieux sont généralement suspects face à ce qui peut venir d'une autre régio... De plus, les innovateurs ont peur de se faire juger, de s'affirmer comme marginaux ; le suivi étant presqu'inexistant, l'innovation se développe en serre chaude au niveau de l'école comme à celui de la commission scolaire.

Somme toute, l'innovation fait figure de ballon qui ne rebondit pas. Elle dépasse rarement le milieu où elle a été initiée. Parce que les conditions actuelles ne

contribuent pas à son maintien, elle est bloquée dans son développement et atteint au mieux l'ensemble d'une école donnée. Les mécanismes de communication et de diffusion étant généralement déficients, elle se répercute rarement à l'extérieur de son point d'origine. En fait, il semblerait que l'engagement de la direction de l'école dans les endroits où se réalise une innovation est essentielle à sa survie. Lorsque ces instances sont impliquées, le milieu en général est attentif à l'expérience, soit pour la critiquer ou la reproduire.

Quant à la durée moyenne d'une innovation, les responsables estiment qu'il s'agit d'un élément difficile à évaluer. Dans les meilleures conditions (lorsqu'il y a engagement du milieu, soutien aux innovateurs, suivi), elle dépasse rarement trois ou quatre ans. De nombreux facteurs déterminent la survie d'une initiative : elle dépend du souffle des personnes engagées dans sa réalisation, de leur enthousiasme, de l'attitude des administrateurs, des résistances rencontrées. Parce qu'elle se réalise généralement en vase clos, très peu d'innovations dépassent une durée de deux ans. Lorsqu'elles s'échelonnent sur une durée plus longue, c'est généralement parce qu'elles comportaient un caractère participatif et ont réussi aussi à mobiliser l'ensemble des ressources d'un milieu donné.

Contribution à la recherche

Un des volets importants de l'opération visait le développement de la recherche dans le secteur de l'innovation. Cette préoccupation a certes généré une réflexion dynamique de la part des responsables du projet. Confronté dès le départ à un certain manque d'originalité et de créativité de nombre de projets, l'équipe responsable de l'expé-

rimentation en est venue à proposer une nouvelle terminologie : les projets de rénovation, par opposition aux projets innovateurs proprement dit. Cette différenciation découle d'un des constats majeurs de l'opération : l'innovation est située, c'est-à-dire souvent perçue comme telle dans son seul milieu d'origine. Ainsi, ce qui est innovateur dans la région montréalaise peut constituer un acquis dans une autre région, et vice-versa.

Cette distinction provoque cependant des commentaires divergents au sein de l'équipe responsable du projet. Pour certains, la distinction était nécessitée par un souci de plus grande rigueur : peuvent être considérés innovateurs les seuls projets qui parviennent à introduire un renouvellement profond des attitudes, comportements ou pratiques d'un milieu donné. Lorsqu'ils n'atteignent pas ce degré de profondeur l'initiative ne peut être considérée que comme une rénovation. La formule semble à tout le moins sémantiquement fort acceptable. Pour d'autres, toutefois, une telle distinction est inutile et comporte un danger idéologique: seules les actions d'envergure mériteraient d'être officiellement reconnues comme innovatrices. Les autres, même si elles représentent une amélioration profonde des conditions qui prévalent, dans un milieu donné, n'auraient droit qu'au titre, jugé péjoratif, de " rénovation ".

En fait, le problème n'est pas nouveau et on peut l'identifier à deux conceptions qui se sont affrontées dans les milieux intéressés par la recherche sur le sujet. Un premier courant valorise surtout l'innovation sauvage, celle qui surgit de manière spontanée dans un milieu : presque tou-

jours réactionnelle aux pratiques qui prévalent, elle se développe surtout dans la marginalité et ses protagonistes se méfient au plus haut point des structures et des méthodologies visant une gestion méticuleuse du phénomène. Un second courant préconise une attitude tout à fait opposée : si l'innovation peut surgir de manière sauvage, elle ne peut survivre que dans la mesure où son développement est planifié et fait l'objet d'actions précises de soutien et de suivi. Cette dernière conception caractérise surtout les partisans d'une approche scientifique dans la gestion du changement. De plus, compte tenu des réussites scientifiques, notamment dans le sens d'une planification rigoureuse dans l'innovation des outils technologiques, l'approche spontanée sauvage ne paraît présenter aucune rentabilité effective : l'innovation y surgit de manière incontrôlée, engendre des crises et provoque presque toujours une gestion inarticulée de la dynamique du changement.

On peut certes considérer que dans la mesure où le changement constitue une dynamique fondamentale de l'agir, ce n'est pas certes dans la marginalité qu'il trouve les conditions les plus favorables à son développement et à son efficacité ultime. D'autant plus que l'expérience démontre d'une façon claire la différence entre l'approche spontanéiste et sauvage et la démarche plus systématique et plus consciente du changement planifié : dans le premier cas, l'innovateur porte tout le poids de la démarche, l'innovation lui est identifiée, et, à court terme, il s'épuise et se démobilise. Dans le cas où l'innovation constitue une démarche dont le développement est planifié, elle suscite une plus large adhésion de la part du milieu ambiant, et de ce fait, évolue à l'intérieur de conditions plus favorables à son développement.

Dans un tel contexte, il conviendrait sûrement d'assouplir les normes d'identification de l'innovation et de la définir en fonction de trois grandes catégories :

. l'innovation spontanée et marginale ;

. l'innovation contrôlée, c'est-à-dire occupant une zone où elle est moyennement contrôlée, c'est-à-dire planifiée par les divers agents du milieu ;

. l'innovation mixte, c'est-à-dire occupant une zone où elle est moyennement contrôlée et spontanée : soutenue par les divers agents mais non contrôlée par eux.

Laquelle doit être favorisée ? Aucune, semble-t-il : chacune a sa valeur propre, toutes sont indispensables à la dynamique générale du changement social.

Profil de l'Innovateur

Un des éléments particulièrement instructifs de l'opération concerne les perceptions très concrètes que l'on peut dégager sur la personnalité des innovateurs. Quelle sorte d'individus sont-ils ? Comment se perçoivent-ils et comment sont-ils perçus par leur milieu ? Quels types d'enseignants constituent-ils ? Selon les commentaires recueillis auprès des responsables de l'opération, l'innovateur semble correspondre aux grands traits suivants :

. il s'agit d'une personne capable de remettre son action en cause ;

. très disponible, jouissant d'une grande sécurité personnelle ;

. gens engagés, créateurs, capables de traiter leur environnement ;

. gens qui ont le courage de leurs convictions tout en n'étant aucunement normatifs ;

. nerveux, dynamiques, qui ont un amour et un engagement démesurés, qui sont motivés, engagés personnellement et qui veulent sortir de la routine ;

. quelqu'un qui a le souci de s'améliorer comme personne, qui est insatisfait du statu quo ;

. personnalités généreuses, ouvertes, honnêtes par rapport à elles-mêmes et réceptives aux autres ;

. contestataires naturels, bourreaux de travail, disponibles, convaincus, disposant d'une grande sensibilité pédagogique et d'aptitudes au travail en équipe ;

. personnalités surabondantes, critiques, jamais des fanatiques et rarement très engagés syndicalement ;

. gens qui ont le courage de leurs convictions, qui lient facilement le personnel et le professionnel, qui s'engagent de manière concrète.

Somme toute, il conviendrait de considérer ces personnes comme des éléments particulièrement dynamiques du monde de l'enseignement ; des personnalités que l'on aurait tout avantage à mettre davantage en évidence dans les conditions présentes.

Mais alors, si ces enseignants se distinguent à ce point de l'ensemble de leur milieu, quelle perceptions provoquent-ils ? Auprès de leurs collègues, ils passent souvent pour des zélés, des opportunistes, des gens qui ont le goût du pouvoir, Pour l'autorité, ce sont généralement des gens qui dérangent, qui effraient, sauf dans les milieux où les gestionnaires ont compris qu'il s'agit là du sang du système. En somme, ils constituent des personnes qui inquiètent, même s'ils ne s'en rendent pas compte ; il s'agit fréquemment de personnes qui créent des clans au sein d'une institution, qu'on regarde faire, qui sont en minorité et interrogent le reste de leur milieu.

Environnement

Dans quels contextes l'innovateur évolue-t-il généralement ? De quels moyens dispose-t-il pour mener ses objectifs à bien ? Ces questions provoquent des commentaires nuancés :

. au plan des ressources humaines et matérielles, les innovateurs ne sont pas choyés. Ils ne font l'objet d'aucune politique spécifique et reconnue par leur milieu et ne bénéficient que très rarement de soutien. Sauf dans les commissions scolaires où SOPPEC agit, ils sont généralement marginaux dans les petites commissions scolaires. Par contre, malgré la possibilité de compter sur une panoplie de ressources dans les grosses commissions scolaires, ils font l'objet de peu d'investissements en raison des réticences qu'ils provoquent auprès des cadres administratifs.

. Ce sont des milieux qui demandent rarement des subventions, malgré les disponibilités à cet égard. Pourquoi ? Parce qu'il y a un préjugé à l'effet qu'il ne serait pas nécessaire de sortir des normes pour innover, préjugé qui semble comporter une grande part de véracité. De plus, les budgets disponibles au niveau national sont situés trop loin des gens et leurs demandes de subventions ont presque toujours été refusées. D'autre part, la majorité des innovations ne nécessitent pas de ressources particulières ; elles s'appuient sur les ressources environnantes, n'ont pas besoin nécessairement de grands moyens et se marginalisent trop lorsqu'elles bénéficient de moyens privilégiés. Enfin, les gens ignorent généralement que des ressources sont disponibles au niveau central. Il semble qu'une

régionalisation des budgets de recherche/ développement pourrait parvenir à changer un tel état d'esprit.

Evaluation générale

Les responsables régionaux et nationaux du projet IADI ont également formulé un certain nombre de réflexions sur les bénéfices concrets de l'opération pour les innovateurs, les milieux scolaires et le M.E.Q.. Voici une synthèse de leurs propos :

Bénéfices pour les innovateurs : pour certains, compte tenu du manque de suivi, et de la rétroaction qui n'a pu s'effectuer de ce fait, il est difficile d'évaluer concrètement l'impact de l'opération auprès des clients. Une chose apparaît claire toutefois : le fait d'innover a suscité une satisfaction dans l'ensemble des milieux concernés. Le projet a ainsi constitué une incitation à créer ; il a permis, en plusieurs endroits, de faire le point, de se refaire un second souffle.Pour d'autres, le principal avantage de l'opération réside dans le fait qu'elle a contribué à sortir l'innovateur de sa marginalité : les clients sont devenus conscients qu'ils ne sont pas seuls à vivre la problématique de l'innovation ; de plus, elle a débouché dans certains cas (notamment au Saguenay Lac St-Jean) sur des activités de concertation régionale avec les responsables de la recherche en éducation (universitaires, conseillers pédagogiques des commissions scolaires et des CEGEP, représentants des administrations scolaires, etc.).

Dans les quelques milieux où l'expérimentation a été l'objet d'interventions soutenues de la part des répondants régionaux, l'opération semble avoir valorisé les participants. D'une part, le cheminement méthodologique sous-tendu par l'instrumentation leur a apporté une vision plus claire de leur démarche. D'autre part, la diffusion des inventaires nationaux (ou régionaux dans quelques cas) a contribué largement à les sécuriser : la prise de conscience des innovations tentées ailleurs, des conditions dans lesquelles elles devaient évoluer, des méthodologies utilisées, leur permettait d'établir des points communs, d'être confirmés dans la justesse de leurs essais et de ce fait, d'éprouver un sentiment moins aigü de marginalité.

Bénéfices pour les milieux scolaires : l'opération semble avoir surtout bénéficié aux cadres scolaires locaux en leur procurant une instrumentation intéressante pour la gestion des projets pédagogiques. L'impact de l'opération a toutefois été minime auprès des commissaires et des directeurs généraux de commissions scolaires ; ils ont manifesté beaucoup de réticences dès les origines du projet (le MEQ vient enquêter sur la pédagogie ...) et l'ont exprimé en ne s'impliquant pas activement dans sa mise en oeuvre. Surtout dans les milieux où les cas recensés indiquaient un manque flagrant de moyens, ces intances ont ressenti le projet comme menaçant, dérangeant.

Dans les milieux où l'ensemble des responsables scolaires se sont impliqués dans le projet, l'impact a été particulièrement positif : les inventaires témoignaient du dynamisme de la région et provoquaient beaucoup de fierté . Lorsque la documentation était de plus largement diffusée, elle suscitait un vif intérêt auprès des principaux et leur procurait une grille de comparaison valable entre les projets vécus dans leurs milieux et ceux tentés dans d'autres régions du Québec. Dans ces milieux, l'expérimentation a suscité beaucoup de motivation chez l'ensemble du personnel enseignant ; la publication d'expériences dans

les répertoires du ministère de l'Education constituait de plus un bon instrument pour faire accepter la mise et route de projets innovateurs auprès des commissaires et des directions locales.

Bénéfices pour le ministère : en ce qui concerne les répondants régionaux (D.G.R.), le projet constituait pour plusieurs d'entre eux un premier dossier véritablement centré sur les services éducatifs. En ce sens, il leur a permis de se rapprocher des milieux enseignants, de la pédagogie, alors que préalablement au projet, leurs fonctions les avaient davantage mis en relation avec les gestionnaires des instances locales. Aussi, ceux qui ont pu se consacrer pleinement à l'expérimentation ont-ils développé une connaissance articulée de l'état de la pédagogie dans leurs milieux. Parce qu'elle constituait un moyen de prendre le pouls du milieu et se révélait valable en terme de soutien aux commissions scolaires, l'instrumentation a en effet permis d'identifier les besoins multiples en soutien technique, financier et humain des instances locales. C'est d'ailleurs en s'appuyant sur ces divers constats que l'équipe responsable du projet en est venue à souligner la nécessité d'une véritable politique de soutien pédagogique auprès des instances locales.

Au niveau national, l'expérimentation a permis d'accumuler une foule de données valables sur l'état de l'innovation au Québec. Compte tenu des résultats globaux obtenus au cours des trois dernières années, l'équipe nationale et les hauts-décideurs du ministère disposent donc d'éléments précis pour appuyer une politique globale de la recherche et de l'innovation en milieu scolaire. De plus, la participation du ministère (Service de la Recherche, Direction Générale des Réseaux) à la mise en oeuvre du projet a été évalué très posi-

tivement par ces milieux. On estime, en effet, que ce type d'opération confère une autre forme de crédibilité au ministère et témoigne de son intérêt face aux initiatives de soutien à l'expérimentation pédagogique initiées au niveau local.

Il convient donc d'affirmer que l'expérimentation s'est progressivement élargie et suscite un intérêt croissant auprès des milieux scolaires. Certains répondants soulignent que les réticences se sont graduellement estompées dans leurs milieux ; maintenant, les autres professionnels des directions régionales sont intéressés au projet. D'autres révèlent que dans leur contexte les principaux intéressés (enseignants, principaux d'écoles) se sont impliqués ; aussi le projet suscite-t-il peu de commentaires dans ces milieux, et l'innovation y reste largement marginale et personnalisée.

.....

ANALYSE CRITIQUE

Les éléments d'évaluation contenus dans les pages qui précèdent permettent de porter un jugement nuancé sur le succès de l'expérimentation du projet I.A.D.I.. Compte tenu des circonstances à l'intérieur desquelles l'expérimentation s'est réalisée (une année consacrée à la négociation collective, l'année suivante au Livre Vert), de l'insuffisance des moyens humains et matériels consentis, le projet a néanmoins démontré l'utilité d'une telle structure décentralisée de soutien à l'innovation et l'urgence d'en poursuivre l'implantation la plus large possible, notamment en l'intégrant aux actions de soutien pédagogique initiées par les instances

scolaires locales et régionales. Avec le projet IADI, une bonne amorce a été tentée dans le sens d'un soutien ministériel aux activités pédagogiques locales ; maintenant, il importe de déterminer dans quelle mesure il conviendrait d'aller plus loin dans ce sens, compte tenu de la connaissance acquise sur l'efficacité des diverses composantes de ce projet.

Au cours des années 1967 à 1973, le contexte général était plus favorable à la mise en oeuvre d'expérimentations et de recherches en éducation : la politique et la pratique étaient dominées par des principes de mobilisation des milieux scolaires aux nouvelles approches pédagogiques préconisées suite à la réforme du système scolaire québécois. Au cours des cinq dernières années, la situation a été toute autre : aux contraintes financières, aux conflits de travail, aux efforts de normalisation de l'administration scolaire locale, succéda par la force des choses une période de consolidation et d'uniformisation des approches et des contenus. Aussi, comme les principaux responsables du projet l'ont souvent explicité, l'innovation s'est-elle progressivement marginalisée, se coupant parfois brutalement des appuis locaux ou régionaux qui étaient indispensables à son développement.

Ainsi, si l'expérimentation a été plus ou moins efficace, ce n'est pas tant à cause de l'ambiguïté du projet ; c'est surtout à cause de sa marginalité. En fait, c'est l'ensemble de la politique de soutien pédagogique-dont I.A.D.I. ne constitue qu'un projet de moindre importance-qui est en cause et ces mêmes responsables n'hésitent pas à la qualifier de sérieusement déficiente. Dans la mesure où l'on résiste à une gestion efficace et dynamique du changement, on refuse concrètement de le

reconnaître et de le faire accéder à un niveau de développement cohérent. Dans un tel contexte, les gens qui innovent deviennent des " bénévoles ", des marginaux, des " zélés " qui suscitent difficilement l'intérêt de l'ensemble de la population enseignante ; les sentiments qu'ils provoquent auprès de leurs collègues en témoignent éloquemment...

On doit donc s'interroger sur les répercussions à long terme d'une telle tendance. Il n'apparaît certes pas assuré que le changement en éducation ne devrait pas concerner tout autant la masse des enseignants que les innovateurs eux-mêmes. A la condition, bien sûr, que le ministère de l'éducation accepte de formuler clairement la problématique du changement de l'éducation dans notre société. Par l'opération Livre Vert, de nombreuses concertations ont été initiées au niveau local; plusieurs de ces milieux sont maintenant mobilisés, et des changements significatifs aux conditions présentes sont prévisibles. A la condition, cette fois, que les prochaines négociations collectives ne viennent limiter encore davantage l'initiative pédagogique des enseignants. Car l'intérêt face à l'innovation pédagogique intéresse une diversité du public ; on est toujours intéressé à savoir dans quels secteurs on innove, où, pourquoi, avec quelles difficultés. C'est ce qu'un volet manquant de l'expérimentation (les analyses fines, à un niveau national, du phénomène de l'innovation scolaire) n'autorise pas à faire dans les circonstances présentes.

Dans une perspective globale, on peut estimer en ce sens que les objectifs généraux assignés à l'opération IADI n'ont été que partiellement atteints. Les deux premiers visaient les activités de recensement, d'inventaire et d'analyse des cas d'innovation, ainsi que leur diffusion dans les milieux sco-

laires. A plusieurs égards, ils ont été poursuivis efficacement et, compte tenu d'un certain nombre de modifications souhaitables au plan des infrastructures, ont fait apprécier l'expérimentation dans les milieux qui ont pu s'y consacrer sérieusement. Le troisième objectif visait l'instrumentation des personnels à la gestion de leur innovation pédagogique. Compte tenu des déficiences de l'instrumentation à cet égard, on peut estimer que cet objectif n'a pu être expérimenté que dans quelques milieux où les activités de soutien étaient géographiquement possibles. Il n'en constitue pas moins l'objectif fondamental pour l'avenir : habiliter les instances locales à mieux définir, élaborer, implanter, gérer et évaluer leur innovation, c'est dans une très large mesure leur communiquer les outils indispensables à une auto-gestion compétente et créatrice de leur activité. Quant aux deux derniers objectifs (dégager les principales tendances novatrices au sein du système et les rétroactions relatives à l'amélioration des politiques de formation et de soutien à l'innovation), ils mériteraient également d'être appuyés et poursuivis efficacement ; l'absence de ressources humaines et financières n'ont pu en permettre l'atteinte dans le cadre de cette expérimentation.

Aussi, dans la perspective d'une réorientation du projet, l'équipe des répondants régionaux et nationaux a formulé un certain nombre de recommandations fort justes. (1) Dans les pages qui suivent, nous présenterons quelques hypothèses de restructuration à envisager pour la poursuite efficace du projet ; les principales recommandations de cette équipe y seront

Rapport sommaire de la rencontre tenue du 24 au 26 mai 1978, Projet IADI, Arthur Marsolais.

rappelées.

Sur la composante **INVENTAIRE** du projet, on se rappellera qu'il **s'agit de l'aspect le plus apprécié par les milieux scolaires** ; le recensement a été réalisé efficacement, et l'instrumentation était assez souple pour permettre l'expression libre et articulée des expériences vécues. Les améliorations suivantes assureraient cependant une efficacité plus grande à cette composante de l'activité IADI :

- préciser davantage le terme innovation et offrir une instrumentation permettant de réaliser des inventaires plus explicites ;

- mettre l'accent sur la réalisation d'inventaires régionaux et locaux, largement diffusés et conçus en fonction d'une utilisation polyvalente dans les milieux scolaires (matériel d'appoint lors des journées pédagogiques, base de recherche pour initier une concertation régionale ou locale, etc. .) ;

- garder la préoccupation de rétroaction horizontale entre les innovateurs et l'établissement de mécanismes de communication entre ces derniers et l'ensemble du milieu ;

- sensibiliser de plus en plus les milieux à l'utilité d'une gestion planifiée et supportée du changement pédagogique et élaborer en ce sens un instrument simple qui permettrait de vérifier le suivi d'un projet suite à une première analyse ;

. intégrer le dossier IADI et l'instrumentation qu'il comporte à l'ensemble des dossiers des Services éducatifs au sein de directions régionales (DGR) de sorte que sa coordination et son évaluation deviennent une responsabilité de l'ensemble des professionnels membres de ces services ;

. poursuivre les activités d'inventaire non plus dans la seule prespective de recenser le " vécu " des innovations mais dans celles, plus larges, des étapes de sa réalisation, des méthodologies utilisées et de leur aboutissement, positif ou non;

. axer les activités d'inventaire sur un certain nombre de cibles provinciales communes qui font l'objet d'interventions importantes du meq, sans négliger les intérêts locaux ou régionaux ;

. favoriser une plus grande différenciation entre les diverses régions et en faire des milieux d'expérimentation par rapport aux diverses modalités de soutien susceptibles d'être expérimentées (initiatives de concertation régionale, création de centres régionaux d'innovations, expérimentations en " gestion " de l'innovation, ressourcement des personnels, etc.,) ;

. conserver l'accent sur l'activité éducative, la pratique pédagogique, et élaborer en ce sens une instrumentation définissant la problématique concrète en cause ;

. enfin, situer toute l'opération dans la perspective des actions de soutien au développement pédagogique et en coordonner les interventions avec d'autres initiatives de même nature.

La composante **ANALYSE du projet semble requérir un plus grand nombre de réorientations aux pratiques actuelles.** On se rappellera plus précisément les déficiences alléguées à l'instrumentation présente (ne permet pas d'identifier les contraintes à l'égard du développement de l'innovation, les blocages qu'elle suscite, etc.) **et l'urgence d'établir des liens plus étroits entre les innovateurs et les milieux de recherche et de développement.** Malgré l'absence réelle de créativité dont témoigne un certain nombre de projets dans l'état actuel et la réticence des innovateurs eux-mêmes à entreprendre des analyses poussées de leurs projets, l'intérêt croissant des milieux scolaires pour l'expérimentation pédagogique et la volonté des innovateurs de s'engager dans l'action en dépit des contraintes (normes de la convention, absence de soutien) témoignent clairement de l'importance de ces activités pour les milieux engagés dans de telles expériences. Aussi, ce volet de l'opération bénéficierait d'un certain nombre de réorientations majeures :

. faire en sorte que le ministère s'implique davantage dans ce type d'opération et qu'à cet effet les mandats confiés au Service de la Recherche et à la Direction Générale des Réseaux soient précisés ;

- mettre l'accent, au niveau national, sur la réalisation d'expérimentation par le Service de la Recherche dans les milieux scolaires et la réalisation d'analyses fines de l'état général de l'innovation au sein du système ;

- que le soutien humain et financier du ministère soit accru ; on suggère en ce sens qu'une disponibilité de 1/10e homme année constitue la norme minimale au sein des directions régionales, et qu'une disponibilité 1/2 homme année soit envisagée au niveau national (D.G.R./S.R.) ;

- que les grilles d'analyse soient davantage étoffées et habilitent à mieux cerner l'évolution des projets ; qu'elles permettent également d'identifier les contraintes ou blocages au développement d'une innovation, la problématique des ressources, etc. ;

- que les grilles soient complétées par un guide méthodologique contenant des remarques explicitant les aspects plus techniques ou par un lexique ;

- élaborer un instrument écrit de présentation à l'intention des gestionnaires : document attrayant, clair, bref ;

- concentrer l'opération en fonction de priorités régionales et faire en sorte qu'il soit assumé par tous les intervenants régionaux de type " soutien pédagogique " (SOPPEC, Vécu Scolaire, etc.) ;

. concerter les forces régionales (groupes de recherche, associations professionnelles, comités d'école, etc.) et élaborer des activités complémentaires aux autres initiatives engagées par les directions régionales et par la D.G.R. ;

. sortir le projet de sa marginalité et laisser aux instances locales ou régionales le choix de mettre l'accent sur l'une ou l'autre des composantes du projet ;

. identifier davantage la composante analyse aux activités de recherche/développement et la centrer sur des priorités plus restreintes ;

. habiliter les agents d'éducation à la recherche liée à l'innovation (recherche-action, recherche-développement) tant du point de vue attitudes qu'à celui des habiletés fondamentales, et initier des activités de formation en ce sens ;

. confier aux responsables régionaux un leadership clair face à la recherche-expérimentation " sur le terrain " et viser une expertise sur des questions telles que les ressources, l'évaluation, etc. ;

. régionaliser les budgets de Recherche/Développement actuellement disponibles à la DGDP et les mettre en disponibilité auprès des groupes réellement engagés sur des projets d'expérimentation pédagogique innovateurs ;

- maintenir le principe d'une participation des instances locales au financement d'expérimentations (tel que c'est actuellement le cas dans la directive 16-02-02) ;

On se rappellera que **la satisfaction était particulièrement mitigée par rapport à la composante DIFFUSION du projet.** Pour plusieurs, l'absence de clarté dans la définition des objectifs poursuivis témoignait d'un amateurisme en la matière. Pour d'autres, compte tenu de la qualité des inventaires, la diffusion a été efficace et a largement atteint les objectifs qui lui étaient assignés. On s'accorde toutefois pour souligner que les documents étaient trop volumineux, de consultation difficile, et suscitaient peu d'échos dans les milieux scolaires en général.

Soulignons à cet effet que les responsables de ce volet du projet ont été dès le départ confrontés à un dilemne de taille D'une part, en subordonnant la diffusion à la stratégie de démarrage de l'opération au début de l'année scolaire, celle-ci s'en trouvait considérablement restreinte. D'autre part, les contraintes techniques s'avéraient importantes : ou l'on choisissait de publier plus ou moins à temps , sous emballage moyen, ou 4 à 5 mois plus tard, dans un meilleur format et en plus grande quantités. On a surtout privilégié la seconde approche, avec les inconvénients qui en découlaient.

De plus, en s'obligeant à diffuser tout ce qui était recensé au niveau régional, on a abouti à des inventaires de qualité inégale et particulièrement abondants. Les responsables notent à cet effet le danger de motiver les innovateurs par le seul attrait de la publication de leurs expériences.

Cela étant, les améliorations suivantes permettraient de rentabiliser davantage cette composante de l'opération :

- que les diffusions régionales et nationales fassent l'objet d'actions d'envergure et qu'un support financier soit consenti par le ministère à cette fin ;

- que la diffusion soit effectuée auprès de l'ensemble des personnels scolaires plutôt qu'en fonction de cibles restreintes et choisies ;

- que le lancement de l'opération soit lié aux opérations régionales de soutien pédagogique et que l'essentiel de la diffusion des inventaires se fasse à ce niveau ;

- que deux types de diffusion soient engagés : l'un, de portée régionale, comportant des analyses et des descriptions sommaires des projets ; l'autre de portée nationale, allant plus en profondeur, comportant des articles de fond, recensant les innovations les plus significatives, etc. ;

- qu'une stratégie publicitaire efficace soit élaborée et que des actions concrètes visant à mieux faire connaître le document soient initiées, notamment par le biais des revues éditées par le ministère (INFORMEC, L'ECOLE COOPERATIVE, etc.) ;

- que des tentatives de diffusion militantes soient expérimentées et que la diffusion soit complétée d'un suivi, soit dans le cadre de rencontres ou au moyen d'une instrumentation écrite ;

- que, d'une manière générale, la diffusion devienne multiforme, compte tenu des cibles ou domaines prioritaires à privilégier (utilisant les canaux de diffusion existants ou suscitant des publications originales.).

Les évaluations formulées à l'égard de la composante INNOVATION du projet faisaient état de la marginalité qui la caractérise présentement et des résistances ou suspicions qu'elle suscite toujours auprès de l'ensemble des personnels scolaires, qu'il s'agisse des gestionnaires ou de la masse des enseignants. Aussi souligne-t-on **le peu d'impact des projets réalisés** et le caractère **particulièrement inarticulé de la performance actuelle.** Selon l'équipe des répondants, c'est tout le problème du soutien pédagogique qui est mis en relief par un tel état de fait et les données contextuelles qui ont marqué l'expérimentation n'ont fait que l'accentuer.

On souligne néanmoins une ouverture accrue des milieux scolaires face aux problématiques spécifiquement pédagogiques ; la contribution du Livre Vert serait même particulièrement significative à cet égard. Aussi envisage-t-on l'avenir avec beaucoup plus d'enthousiasme depuis les nouvelles initiatives amorcées par la D.G.R. et la D.G.D.P. (élaboration et implantation de nouveaux programmes, politiques communes à cet effet, plans sectoriels de développement (langues, arts, éducation physique, enfance inadaptée et milieux défavorisés), disponibilités budgé-

taires accrues au palier régional) on estime parvenir à une situation très favorable à la poursuite efficace du projet.

Dans cette perspective, un certain nombre de réorientations sont souhaitables dans l'opérationnalisation du projet compte tenu des nouvelles données contextuelles :

- Dans un premier temps, il serait utile de se doter de tous les éléments essentiels à la mise en oeuvre **d'une concertation au sein des instances ministérielles compétentes sur la problématique de la gestion de l'innovation** ;

- Il conviendrait de mettre en valeur la préoccupation **d'une gestion planifiée des expériences de changement pédagogique et** de promouvoir l'établissement d'un contexte favorisant la poursuite d'un tel objectif par les instances locales et régionales.

- Rendre les enseignants, par une instrumentation adéquate, habiles à gérer les changements qu'ils initient au plan de leur pratique ou de leurs attitudes pédagogiques et de ce fait, démarginaliser l'expérimentation d'innovations.

- Motiver et sécuriser les innovateurs en les intégrant à un ensemble d'actions valorisantes dans leurs milieux.

- Chercher les moyens pour identifier les innovations dans chaque milieu scolaire ; utiliser dans une telle perspective les canaux de commu-

nication existants (directions générales d'enseignement, tables régionales de concertation, etc.).

- Identifier des "agents multiplicateurs" au sein des personnels évoluant au niveau local en vue d'interventions de soutien aux innovations.

- Identifier un certain nombre de cibles communes au niveau provincial (p. ex. : dossier de l'enseignement des langues, des arts, etc.).

- Conserver ou renforcer les liens entre les unités administratives responsables du projet (D.G.R., D.G.D.P., S.R.), cette dernière assumant en particulier un rôle de ressourcement et d'instrumentation.

- Consolider une stratégie régionale face à l'innovation et y associer une gamme de démarches et de moyens tels que :

  . la contribution à l'implantation de programmes ;
  . susciter l'intérêt pour l'innovation auprès des associations professionnelles ;
  . conserver des liens très étroits avec les autres opérations de soutien (SOPPEC, A.D.P., Vécu Scolaire) ;
  . Etre à même de suggérer des orientations novatrices pour remédier à des problèmes concrets vécus par les milieux scolaires.

- Rendre l'opération complémentaire aux autres activités de soutien et faire en sorte qu'elle soit assumée par tous les intervenants régionaux

et fasse l'objet de discussions régulières aux assemblées des directeurs généraux des régions.

- Intégrer l'opération dans le Plan des services éducatifs régionaux et locaux.

- Sous la responsabilité des services éducatifs, concentrer les interventions sur les priorités établies et planifiées par chaque région.

En conclusion, soulignons simplement que ces données nouvelles devraient favoriser une expérimentation plus poussée des diverses composantes du projet. L'équipe des répondants suggère à cet effet que le dossier soit désigné sous le terme " Projet de soutien à l'Innovation " plutôt que celui d'I.A.D.I..

En plus d'énoncer beaucoup plus clairement les objectifs poursuivis, cette terminologie devrait susciter une perception claire de la dynamique même du projet tout en lui conférant la visibilité qu'il s'est indiscutablement méritée.